البيروقراطية و إدارة المعرفة

د. عبدالله مسفر الوقداني



العدد 398 ربيع الأول 1431هـ - مارس 2010 م



البيروقراطية و إدارة المعرفة



ح المجلة العربية ١٤٣١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

عبدالله بن مسفر الوقداني

البيروقراطية وإدارة المعرفة / عبدالله بن مسفر الوقداني

الرياض ، ١٤٣١هـ

٦٤ ص ، ٢١ سم

ردمك : ٩-١-٩٠١٤١-٦٠٣-٩٧٨

١- البيروقراطية أ. العنوان

ديوي ٣٥٠,٠٠١ ١٤٣١/١٠١٦

رقم الإيداع : ١٤٣١/١٠١٦

ردمك : ٩-١-٩٠١٤١-٦٠٣-٩٧٨



رئيس التحرير

د. عثمان بن محمود الصيني

الرياض - طريق صلاح الدين الأيوبي (الستين) - شارع المنفلوطي

هاتف: 4778990 - 4779792 فاكس: 4766464

ص.ب 5973 الرياض 11432

المملكة العربية السعودية

www.arabicmagazine.com - info@arabicmagazine.com

مقدمة

ترتبط البيروقراطية بالمعرفة ارتباطاً وثيقاً، إذ تمثل إدارة المعرفة نشاطاً إدارياً موجهاً يهدف إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة فيها وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المنظمة البيروقراطية. كما تعمل أيضاً على توظيف عدد من العوامل لرفع الأداء التنظيمي كتوفير المعلومات المناسبة، والتكنولوجيا، والقيادة، وتعزيز ثقافة المعرفة وتنشئة أعضائها على التعامل بفاعلية مع المعرفة الضمنية و الظاهرة. في المقابل، تعد المعرفة المحرك الرئيس في المنظمات البيروقراطية الحديثة ووفاقاً لما ذكره (ماكس فيبر) فإن المعرفة التقنية تعمل على تحويل المنظمة إلى نظام فاعل يشبه الآلة التي يتفوق أداؤها على أداء غيرها من المنظمات غير البيروقراطية والتقليدية بسبب المعرفة. أي أن (ماكس فيبر) يرى أن هناك توافقاً وتكاملاً بين البيروقراطية الحديثة والمعرفة التنظيمية.

إنه وعلى الرغم من ربط المهتمين بدراسة المنظمات (لماكس فيبر) بدراسة البيروقراطية إلا أنه لم يسبق لأي دراسة أن تناولت رؤيته لعلاقة البيروقراطية بالمعرفة. بل لقد تم تجاهل كتاباته الرائدة في مجال المعرفة التنظيمية ليس فقط من قبل علماء الإدارة ولكن من قبل علماء

الاجتماع التنظيمي. لذا تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق هدفين رئيسين: أولهما: تسليط الضوء على الجانب المعرفي في البيروقراطية الحديثة بناءً على كتابات (ماكس فيبر). وثانيهما: مراجعة ونقد المرتكزات الرئيسة التي يقوم عليها حقل إدارة المعرفة وتقديم بعض التوصيات بشأن معالجة بعض جوانب القصور في هذا الحقل. واعتماداً على ذلك، فإن الورقة تنقسم إلى الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: تحديد رؤية (فيبر) للعلاقة التي تربط البيروقراطية الحديثة بالمعرفة.

الجزء الثاني: الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة.

الجزء الثالث: تحديات إدارة المعرفة في المنظمات البيروقراطية.

الجزء الرابع: التوصيات.

الجزء الأول: رؤية (ماكس فيبر) للعلاقة التي تربط البيروقراطية الحديثة بالمعرفة

1 - مفهوم البيروقراطية

للبيروقراطية معنيان: الأول هو المعنى الشائع للمصطلح والآخر هو المعنى الأكاديمي المستخدم في الدراسات العلمية. ففيما يتعلق بالمعنى الأول، يشيع ربط البيروقراطية بهدر الموارد وباللاعقلانية، Robinson، Irrationality (2004). ووفقاً لهذه الرؤية، يُنظر للموظفين البيروقراطيين على أنهم مجموعة من «ضعاف العقول» الذين يمكن لأي منهم أن يرفض طلب شخص ما لا لشيء إلا بسبب أن صاحب الطلب لم يرق له (Bovens & Zouridis، 2002). وهذه الرؤية تشيع -ليس فقط- في الثقافة الغربية ولكن في الثقافة العربية أيضاً حيث ينظر غير المتخصصين للبيروقراطية على أنها مرادف لتعقيد الإجراءات والتعسف الإداري في استخدام السلطة دون أي مبرر منطقي(1).

وفيما يتعلق بالمعنى الأكاديمي للبيروقراطية، فإن كلمة «البيروقراطية bureaucracy» تعود في جذورها إلى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا

المصطلح في القرن الثامن عشر. فالجزء الأول من الكلمة «bureau» يعني (المكتب) ويشير الجزء الثاني منها أي «acracy» للنظام وهي في الأصل كلمة إغريقية (Jackson، 2005:1293) (Turner، 2006: 47).

برز الاستخدام العلمي لهذا المصطلح من خلال كتابات عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) الذي حدد السمات الرئيسة للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي Ideal Type. وفقاً لرؤية (فيبر) وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في التجمعات الدينية والسياسية ضمن إطار الدولة الحديثة فقط وفي ظل الاقتصاد المعتمد على الملكية الفردية ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدما مقارنة بالنظم الاقتصادية الأخرى (Weber، 1978b: 956).

لقد حدَّد (ماكس فيبر) عدداً من السمات التي تميز البيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي لممارسة السلطة حيث يمكن الإشارة بإيجاز إلى أهمها في العناصر الآتية:

(1) ترتبط السلطة في المنظمات البيروقراطية بالمكتب ولا ترتبط بمن يشغل الوظيفة.

(2) يخضع الموظف لسلطة المنظمة فيما يتعلق بالجوانب الرسمية فقط.

(3) يفصل النظام البيروقراطي الحديث بين الجوانب الشخصية في حياة الموظف و كل من حقوقه الرسمية و ممتلكات المنظمة.

(4) يحكم أداء الموظفين مجموعة من الأنظمة العامة general rules التي يمكن تعلمها والتي تتسم إلى حد ما بالثبات النسبي والشمولية.

(5) يتم اختيار الموظفين بناءً على ما لديهم من مؤهلاتهم تقانية technical qualifications.

(6) يتم تعيين الموظفين ولا يتم انتخابهم كما يُصرف لهم مرتبات مقابل ما يقومون به من أعمال تتناسب مع المكانة الوظيفية التي يشغلها كل واحد منهم.

(7) يخضع تقسيم العمل في المنظمات البيروقراطية الحديثة لنطاقات قانونية رسمية official jurisdictional areas مما يعني وجود نظام هرمي يخضع فيه من يشغل المنصب الأدنى لإشراف صاحب المنصب الأعلى.

(8) يشكل العمل الوظيفي مساراً مهنياً career للموظفين البيروقراطيين وهذا يتضمن العمل لفترة دوام كامل a full-time employment والتطلع لمناصب ومراتب عليا و حرية العمل في المنظمة البيروقراطية أو ترك الوظيفة.

(9) تعتمد الإدارة في المنظمة البيروقراطية على الوثائق المكتوبة التي يحتفظ الموظفون بأصولها أو بصور منها في ملفات .(Weber، 1978b، 956--958).

2. دور المعرفة في المنظمات البيروقراطية الحديثة

اهتم (ماكس فيبر) في تحليله للمنظمات البيروقراطية بتفوق الجانب التقاني في البيروقراطية الحديثة وهو الذي جعل من هذا النوع من المنظمات أنموذجاً عقلانياً فريداً. «يعود العامل الحاسم وراء تفوق المنظمة البيروقراطية على غيرها من المنظمات إلى تفوقها الدائم في الجانب التقاني الخالص purely technical superiority على النماذج التنظيمية الأخرى (Weber، 1978b: 973). يتمثل الجانب التقاني الذي يشكل جوهر المنظمات البيروقراطية الحديثة مجموعة مترابطة من المعارف التي تتضمن: الأساليب والحقائق techniques and facts و التأهيل التقاني technical competence أو التدريب التقاني العقلاني rational technical training.

يرى (ماكس فيبر) أن المنظمات البيروقراطية الحديثة تتفوق على المنظمات التقليدية بسبب المعرفة التقانية technical knowledge حيث أوضح أن البيروقراطية التقليدية تستمد قوتها من العادات والتقاليد والولاء الشخصي للمسؤول (Weber، 1978a: 226--227) بينما تمثل معرفة الأساليب والحقائق دورا رئيسا في البيروقراطية الحديثة. ولكن ما المقصود بمعرفة الأساليب والحقائق؟ ينظر (فيبر) لمعرفة الأساليب والحقائق knowledge of techniques and facts بصفتها ثمرة

الخبرة الوظيفية والتعامل مع الوثائق والأنظمة القانونية. بعبارة أخرى، يرتبط مسمى «الوسائل» بالمعرفة التخصصية العمليّة التي يكتسبها الموظفون من خلال عملهم في المنظمات الحديثة. إضافة إلى المعرفة التقانية أو الأسلوبيّة، يكتسب الموظفون نوعا محدداً من المعرفة وهي المعرفة المرتبطة بحيازة الوثائق documentary materials (Weber، 1978a: 225). إضافة إلى ذلك، تسير الإدارة الحديثة وفق أنظمة قانونية عامة مما يتطلب معرفة تلك الأنظمة القانونية وهي الخبرات التقانية الخاصة special technical expertise للموظفين الرسميين والتي تشتمل على معارف قانونية وإدارية عامة أو إدارة أعمال (Weber، 1978b: 958).

3 - التأهيل التقاني والتدريب العقلاني

ترتبط البيروقراطية الحديثة ارتباطا وثيقا «بالتقدم العقلاني the advance of rationalism» الذي جاء ثمرة للنزاع بين أسلوب الإدارة القديم القائم على حق «الرجل المتحضر» في إدارة المنظمات بناءً على المكانة الاجتماعية الموروثة والنمو البيروقراطي العقلاني الذي يرتكز على تهميش مكانة الفرد الاجتماعية the leveling of status بسبب زيادة الاهتمام بالخبراء وبالمعارف التخصصية (Weber، 1978b:

(Weber، 1978a: 225)، (226-1002). تميل البيروقراطية الحديثة إلى تهميش المكانة الاجتماعية فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين في الوظائف بناءً على ما أسماه (ماكس فيبر) «بالتأهيل التقاني technical competence» (Weber، 1978a: 225). في الوقت ذاته، تولي البيروقراطية الحديثة اهتماما كبيرا لشغل الوظائف بناءً على ما لدى الأفراد من معلومات ومعارف عملية بينما تعير البيروقراطية التقليدية اهتماما كبيرا لمكانة الفرد الاجتماعية كأحد أهم معايير العمل في المنظمات.

لقد أوضح (ماكس فيبر) في مناقشته لسمات السلطة التقليدية أنها تفتقر للتدريب التقاني technical training كأحد المتطلبات الوظيفية العادية (Weber، 1978a: 229). بل يندر أن يكون التدريب التقاني العقلاني rational technical training متطلبا من المتطلبات الرئيسة لشغل الوظيفة التي تحكمها السلطة التقليدية. ليس المقصود بالتدريب هنا التدريب المهني على إتقان حرفة معينة ولكن المقصود به التدريب على إتقان العمل الوظيفي مثلما هو شائع في المنظمات البيروقراطية في القطاعين العام والخاص. إن هذا النوع من التدريب يرتبط بالمعرفة ارتباطا مباشرا بسبب ارتكازه على قدرة الموظف على استخدام المعرفة العمليّة الجديدة أي المهارات بطريقة فاعلة ومؤثرة. إنه وعلى الرغم من أن تلك هي القاعدة العامة، إلا أن (فيبر) يرى أن

متطلبات التدريب العملي empirical training لشغل بعض الوظائف قد برزت منذ أمد بعيد حيث تمثل ذلك في البيروقراطية الصينية القديمة التي اعتمدت على اختيار الموظفين الرسميين من طبقة المتعلمين أي الفئة التي تمتلك مهارات القراءة والكتابة (Weber، 1978a: 230). كما حدث ذلك أيضا في الدولة العباسية التي اهتمت بديوان الرسائل والكتابة من خلال ديوان مختص بمكاتبات السلطان. ووفقاً لما ذكره ابن خلدون، فإنه قد جرى العرف على اختيار العاملين في هذه الوظيفة من أقارب السلطان وعظماء الدولة ثم تغيّر الحال عندما ضعفت العربية. «وكان الكاتب للأمير يكون من أهل نسبه ومن عظماء قبيله، كما كان للخلفاء وأمراء الصحابة بالشام والعراق لعظم أمانتهم وخلوص أسرارهم. فلما فسد اللسان وصار صناعة اختص بمن يحسنه» (ابن خلدون، 1992: 259). بطبيعة الحال، لم يكن هناك تدريب على مهارات معرفيّة محددة ولكن كان هناك حاجة لفئة المتعلمين لتولي وظائف المكاتبات الرسمية في الدولة وهي وظائف مرتبطة برئاسة الدولة و تعتمد اعتمادا كبيرا على ثقة الحاكم بالموظفين إضافة إلى ضرورة إجادتهم لمهارة القراءة والكتابة. يعني ذلك أن التدريب على مهارات معرفية محددة لجميع الوظائف البيروقراطية ظهر في العصر الحديث كما ذكر ذلك «ماكس فيبر) ولم يكن هناك اهتمام بالمعرفة سوى في نطاق ضيق يكاد يقتصر على معرفة القراءة والكتابة.

بخلاف ما كان عليه الحال في العصور القديمة، يمكن الاستدلال على المعرفة التقانية لدى الموظف عن طريق المؤهلات التعليمية وسنوات الخبرة كما تلجأ كثير من المنظمات الحديثة إلى قياس هذا النوع من المعرفة عن طريق إجراء الاختبارات الوظيفية التي تهتم بالمهارات التي يتطلبها العمل. ووفقاً لما ذكره (ماكس فيبر)، تؤدي المعرفة التقانية دوراً متزايد الأهمية في المنظمات البيروقراطية، فالموظف الرسمي الذي يعمل في منظمة معينة يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات التخصصية، وهي معرفة تنمو غالبا عن طريق الممارسة العملية أكثر من التدريب الرسمي. كما أوضح أن المعرفة التقنية ليست من المتطلبات المهمة التي يجب أن تتوافر في السياسيين وغيرهم من كبار قادة المنظمات الحكومية. فالوزراء والرؤساء هم في الأصل «موظفون رسميون» ولكنهم مستثنون في الدولة الحديثة من متطلب المؤهلات التقنية (technical qualifications) (Weber، 1978a: 221-222).
يعني ذلك أن منظمات الدولة ليست بيروقراطيات متكاملة بسبب أن القادة الذين يتحكمون في البيروقراطية ليسوا في حاجة للمعرفة العمليّة أو للمؤهلات التقانية. وهذه السمة الإيجابية جعلت المنظمة البيروقراطية خاضعة بصفة مستمرة للسيطرة السياسية بدلا من أن تتحول إلى نظام آلي جامد يعمل بدون تحقيق الأهداف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

إن (ماكس فيبر) قد أوضح أنه يصعب على السياسيين و كبار المسؤولين في المنظمات الإلمام بجميع المعارف والمعلومات المرتبطة بالقوانين والأنظمة البيروقراطية، هذا إن لم يكن ذلك مستحيلا. لذا لدى البيروقراطيين سلطات فعليّة كبيرة على منظمات الدولة بسبب ما لديهم من معارف ومعلومات تخصصية. «منذ أصبحت معارف الخبراء التخصصية قاعدة للسيطرة على المناصب انصب اهتمام الحاكم على كيفية استغلال معارف الخبراء التخصصية دون أن يصبح حلقة تدور في فلكهم» (Weber، 1978b، 994). ولتجنب خضوع المنظمات البيروقراطية كليا لأولئك المتخصصين بدلا من سيطرة السياسيين وكبار المسؤولين على صناعة القرارات المهمة فيها، أوضح (فيبر) أن القادة حرصوا على الاعتماد على مصادر متعددة لاستقاء المعارف و المعلومات التخصصية بدلا من الاعتماد على مصدر واحد. وهذا ما حدث قديما في روسيا القيصرية و بروسيا الملكية Prussia. لقد كان لدى حكام تلك الدول وعي كبير بالعلاقة التي تربط المعرفة البيروقراطية بالسيطرة على القرارات المهمة في منظمات الدولة. لذا سعى الساسة والمسؤولون الكبار إلى أن تصلهم صورة واضحة وشاملة عن تلك المنظمات عن طريق مكافحة السيطرة المعرفيّة التي لدى البيروقراطيين عن طريق وسيلتين رئيستين: الوسيلة الأولى وتتمثل في مقاومة سيطرتهم على صناعة القرارات المهمة بوضع المنظمات البيروقراطية في مواجهة

المجالس النيابية، أما الوسيلة الثانية فتتمحور في ضرورة التأكد من رأي الخبير البيروقراطي بوضعه في مواجهة آراء خبراء بيروقراطيين آخرين (Weber، 1978b، 995).

4 - الإدارة البيروقراطية

يربط (ماكس فيبر) الإدارة البيروقراطية الحديثة بالعقلانية بسبب نوعية المعرفة التي ترتكز عليها المنظمات المتقدمة وهي معرفة تقانية عملية تنمو نتيجة للممارسة والخبرة في مجال العمل الوظيفي. كما يسهم اعتماد الإدارة البيروقراطية على المعرفة التقانية في زيادة نفوذ المنظمات البيروقراطية في المجتمع، أن الإدارة البيروقراطية تعني أساسا السيطرة من خلال المعرفة، وهي السمة التي جعلت منها تحديدا (إدارة بيروقراطية عقلانية bureaucratic administration rational)، هذه السمة تتكون من المعرفة التقانية technical knowledge التي تكفي في حد ذاتها لأن تكسب البيروقراطية الحديثة سلطة غير عادية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظمات البيروقراطية أو الذين يستمدون سلطتهم من تلك المنظمات إلى زيادة نفوذهم بشكل أكبر عن طريق المعرفة التي تتشكل عن طريق الخبرة في العمل» (Weber، 1978a، 225).

كما تعتبر المعلومات التي تتوافر في الملفات -والتي تشكل عنصرا مهماً من العناصر التي تعتمد عليها الإدارة البيروقراطية - مصدرا آخر من مصادر قوة المنظمات الحديثة موازنة بغيرها من المنظمات التقليدية التي لا تهتم بإدارة المعلومات أو إدارة المعرفة. لذلك نرى أنه ليس من المستغرب أن يُشبه (ماكس) الجهاز البيروقراطي الحديث بالآلة التي تتفوق على غيرها من أدوات الإنتاج التقليدية. «يمكن تشبيه الجهاز البيروقراطي المتطور بغيره من المنظمات بمقارنة الآلة مع أساليب الإنتاج غير الآلية. لأن الإدارة البيروقراطية تعمل على الرفع من مستوى الدقة، السرعة، الوضوح، المعلومات المرتبطة بالملفات، الاستمرارية، التعقل، الوحدة، الحزم في التعامل مع المرؤوسين، كما تقلل من الخلافات وتحد من التكلفة الشخصية والمادية إلى أقصى درجة ممكنة، خاصة في المنظمة الحكومية التي تخضع للسيطرة الفردية. تتفوق البيروقراطية المعتمدة على التدريب على الإدارات الدينية و الجمعيات الفخرية والروابط المهنية» .(Weber، 1978b، 973) .

5 - البيروقراطية وإدارة المعرفة في القطاع العام

من الناحية النظرية البحتة، يرى (ماكس فيبر) أن البيروقراطية في القطاعين العام والخاص وجهان لعملة واحدة بسبب أن المنظمات

العامة والخاصة تعتمدان بشكل متزايد على نظام الملفات وعلى انضباط الموظفين الرسميين (Weber، 1978b: 988)، كما أن التسلسل البيروقراطي للسلطة والفصل بين الجوانب الشخصية والجوانب الرسمية يوجد في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء (Weber، 1978b: 957). ولكن من الناحية العملية يوجد عدة اختلافات بين البيروقراطية العامة والبيروقراطية الخاصة(2). بمعنى آخر، تقوم البيروقراطية في القطاعين العام والخاص على مرتكزات متطابقة من الناحية النظرية البحتة ولكنها مختلفة من الناحية العملية وهي اختلافات يمكن نسبتها إلى عدد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ولا ترتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة النظام البيروقراطي. بخلاف تحليلاته المثالية ideal typical analysis للقواعد التي يقوم عليها النظام البيروقراطي الحديث، حيث أشار (ماكس فيبر) في ملاحظاته الواقعيّة observations empirical للاختلافات بين البيروقراطيات العامة والخاصة، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المعلوماتية والمعرفية إلى أن الخبرات المعرفية للموظف البيروقراطي في مجال الأعمال التجارية تتفوق على الخبرات المعرفية للخبير البيروقراطي الذي يعمل في القطاع العام بسبب تأثير الحقائق المعلوماتية على نجاح أو فشل العمل التجاري بينما لا توجد تأثيرات اقتصادية لأخطاء الموظف الرسمي الذي يعمل في القطاع العام. أيضا، موازنة بسجلات المنظمات

الحكومية، نرى أنه يسهل إخفاء «الأسرار» كوسيلة لتعزيز سلطة الموظف (Weber، 1978b: 994)، ولكن وبصورة عامة، ينبغي أن نعرف أن القطاع العام يختلف عن القطاع الخاص بسبب الضغوط المعرفية التي تؤثر على منظمات الأعمال أكثر من تأثيرها على المنظمات الحكومية وذلك على الرغم من مواجهة جميع أنواع المنظمات لتحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة وضغوط السوق والإبداع والبقاء إلا أن الحوافز والأهداف والمعوقات والفرص والآليات والمخرجات المتعلقة بالتعلم التنظيمي organizational learning لكل منظمة والتعلم التنظيمي بين المنظمات inter-organizational learning يختلف بين القطاع العام والخاص (Rashman، Withers، Hartley، 2008 :25). ولعل تلك الضغوط هي التي دفعت عددا من المهتمين بإدارة المعرفة إلى الدعوة إلى دعم القطاع العام للقطاع الخاص. على سبيل المثال، أوضح هارتلي Hartley و سكتشر Skelcher أن أهمية المنظمات العامة تنبع من توفيرها للمناخ التنافسي والبنية التحتية للقطاع الخاص مما يسهم في رفع كفاءته على المستويين المحلي والإقليمي (Hartley and Skelcher: 2008).

الجزء الثاني: إدارة المعرفة

1 - مفهوم المعرفة

المعرفة هي كل ما يعرفه الإنسان وهي تتضمن مجموعة من الخطوات الذهنيّة المرتبطة بالاستيعاب والفهم والتعلّم التي يجريها العقل. أما ما يوجد خارج العقل ويمكن إخضاعه لسيطرة الإنسان manipulationبأي طريقة كانت فيمكن تسميته بالبيانات data وذلك عند تنظيمه في صورة حقائق مبسطة. كما يطلق على تلك البيانات معلومات information عندما توضع في إطار أشمل من ذلك (Wilson، 2002). فالسجلات الطبية، على سبيل المثال، ليست فقط بيانات موضوعة في جداول معينة ولكنها تحوي إضافة إلى ذلك معلومات عن صحة المرضى وكذلك السجلات المرورية التي تتضمن معلومات عن سائقي المركبات إضافة إلى مخالفاتهم المرورية. بعبارة أخرى، تحوي السجلات الطبية والمرورية وغيرها من السجلات المشابهة بيانات ذات دلالات محددة ضمن إطار هادف. وفقا لما ذكر ميدوز Meadows، يمكن النظر للمعلومات على أنها «بيانات منظمة» (quoted in Jashapara، 2004 : 15) والتعامل مع المعرفة على أنها محصلة التحليل العقلي للبيانات والمعلومات

بناءً على التفسيرات والمعاني التي يربطها الباحث بالأنظمة المعرفية القائمة (Hislop، 2005:15). وبصفة عامة فإن المعرفة تظهر نتيجة التجربة التي تحدث من خلال الاستيعاب perception أو من خلال التفكير والبحث عن الأسباب وموضع المعرفة هو الذاكرة (Brauner & Becker، 2006: 64).

2 - إدارة المعرفة

يوجد العديد من تعريفات إدارة المعرفة التي تسعى في مجملها للفصل بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، إذ ينظر المهتمون بالمعرفة التنظيمية لإدارة المعرفة Knowledge Management على أنها أشمل من إدارة المعلومات Information Management بسبب أن المعلومات أحد مكونات المعرفة. تتركز جهود هؤلاء الباحثين في ربط المعرفة بـ«الإدارة» التي تعني التعامل والتوجيه والسيطرة والتحكم والتنسيق والتخطيط والتنظيم. على سبيل المثال، ذكر (فايرستون Firestone) أن إدارة المعرفة تقوم على توظيف عناصر الإدارة فيما يتعلق بالمعرفة بينما تقوم إدارة المعلومات على توظيف العناصر ذاتها فيما يتعلق بالمعلومات. لذا، تهتم إدارة المعلومات بأنشطة محدودة مقارنة بإدارة المعرفة (Firestone، 2001: 25). إن إدارة المعرفة

عبارة عن شبكة من التفاعلات المقصودة والمستمرة بين أطراف إنسانية يهدف من خلالها المشاركون إلى إدارة (أي التعامل والتوجيه والسيطرة والتحكم والتنسيق والتخطيط والتنظيم) أطراف وعناصر وأنشطة أخرى مشاركة في الخطوات المعرفيّة الأساسية (إنتاج المعارف وتكاملها) بهدف إنتاج قاعدة معرفية للمنظمة وفق طريقة مخططه وموجهة وشمولية تسهم في إنتاج المعرفة والحصول و المحافظة عليها وتطويرها ونقلها (Firestone، 2001، 22). كما يرى ماهيش Mahesh وسوريش Suresh أن جوهر إدارة المعرفة يتناول المعرفة وكيفية نقلها. «بصفة عامة يملك أعضاء أي منظمة أنواعا مختلفة من المعارف. أما هدف إدارة المعرفة فيتمثل في تسهيل نقل المعرفة إلى الآخرين الذين لديهم حاجة لها ضمن إطار تنفيذهم لمسؤولياتهم في المنظمة» (52؛ Mahesh & Suresh، 2008).

3. المعرفة التنظيمية organizational knowledge

المعرفة التنظيمية هي المعلومات التي تحتويها الأساليب و الإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك ما (Myers، 1996، 2) وهذا السلوك هو سلوك هادف، أي أنه ذو صلة مباشرة بإجراءات العمل و بالأهداف الرسمية للمنظمة. كما «تسمى المعرفة معرفة تنظيمية فقط عندما

يشـتـرك فيها أعضـاء المنظمة أو على الأقل غالبيتهم» (Brauner and Becker، 2006: 62). أمـا فيمـا يتعلـق بـإدارة المعرفة، فقد أشـار هاس Haas وهانسن Hansen إلى ضرورة أن تعمل الإدارة على مشاركة أغلب أعضـاء المنظمـة فـي المعرفـة (Haas and Hansen، 2005). حينئـذ تضـع الإدارة أولـى لبنات الإدارة الناجحة للمعرفة. وفـي الوقت ذاته، فإن المعرفة التنظيمية تعد أشمل من إدارة المعرفة وهي الهدف الذي يسعى المهتمون بإدارة المعرفة إلى تحقيقه عن طريق وسائل متعددة من أهمها مشاركة أعضاء المنظمة في المعرفة.

4 - خصائص المعرفة التنظيمية

تطـرق عدد من المهتمين بإدارة المعرفة إلى خصـائص المعرفة، وهي خصـائص تخضـع لتصـنيفات الباحثين وتوجهاتهم النظرية والمعرفية أكثـر مـن خضـوعها لمعاييـر موضـوعية واضـحة. على الرغـم من تلك الاختلافات يمكن القول إن المعرفة تتصف بالخصائص الآتية:

أ: ترتبط المعرفة بالممارسة

ب: ترتبـط المعرفـة الظاهـرة explicit knowledge بالمعرفـة الضمنية tacit knowledge

ج: ترتبط المعرفة بأعضاء المنظمة.

د: المعرفة عملية اجتماعية بنائية socially constructed.

هـ: هناك ارتباط وثيق بين المعرفة والثقافة.

و: هناك أوجه متعددة للمعرفة.

ز: يمكن إخضاع المعرفة للاختبار.

ح: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على القيادة الإدارية.

ط: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على وجود نظام لإدارة المعرفة knowledge management (Hislop، 2005) (Meckler، 2001 .system

أ. المعرفة والممارسة

يفصل المهتمون بالمعرفة التنظيمية بين المعرفة الفلسفية أو النظرية والمعرفة العملية التي يمكن ربطها بأنشطة المنظمة اليومية. ولأن الإدارة علم تطبيقي بطبيعته، فليس من المستغرب أن تهدف إلى ربط وظائف الإدارة المختلفة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف، التنسيق، المتابعة) بالتطبيقات المعرفيَة المختلفة. بل إن أحد أهم التحديات التي تواجه حقل إدارة المعرفة يتمثل في جعل المعرفة جزءا لا يتجزأ من تلك الأنشطة.

ب. المعرفة الظاهرة explicit knowledge والمعرفة الضمنية tacit knowledge

يفصل المهتمون بإدارة المعرفة بين المعرفة الظاهرية

والمعرفة الضمنية. بدأ هذا الفصل بمايكل بولاني (Michael Polanyi) Frappaolo، 2006، 99 وهو مفكر بريطاني مهتم بدراسة الكيمياء والفلسفة والاقتصاد ثم شاع بين المتخصصين في حقل المعرفة التنظيمية عموما وإدارة المعرفة على وجه التحديد. تتسم المعرفة الضمنية بصعوبة إظهارها على هيئة كلمات أو تعبيرات أخرى وهي مختزلة في مخيلة الفرد (Dalkir، 2005 ; Nonaka، 2008) ومن أهم ميزاتها، أنها معرفة مبنيّة على تراكم الخبرات والتجارب، لذا يصعب توثيقها أو تصنيفها أو نقلها للعاملين في المنظمة؛ لأنها على هيئة سلوكيات تأخذ طابع التقييم والتعليق وإبداء وجهات النظر (Koskinen، 2003، 68). وبخلاف المعرفة الضمنية، فإن المعرفة الظاهرية تتصف بأنها معرفة مرئية تعكسها السجلات والوثائق ونحو ذلك (Debowski، 2006، 18).

والمتخصصون في حقل إدارة المعرفة يولون اهتماما كبيرا بمفهوم المعرفة الضمنية الذي برز حديثا ضمن أدبيات دراسة المنظمات كما يحاول المهتمون بإدارة المعرفة ربط المعرفة الضمنية بالمعرفة الظاهرية، ويعتبر هذا الربط عملية معقدة مرتبطة بعوامل متعددة؛ من أهمها: ثقافة المنظمة والقيادة الإدارية(Debowski، 2006;Nonaka، 2008) ولذا فإن أكبر تحد يواجه المنظمات عموما والخاصة منها على وجه التحديد هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية. بل

يعتمد نجاح إدارة المعرفة على الملاءمة بين هذين النوعين من المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة.

ج - ترتبط المعرفة بأعضاء المنظمة

يتفق المهتمون بدراسة المنظمات على أهمية تفاعل العاملين في المنظمة مع المعرفة التنظيمية بسبب أن الإنسان هو المحور الرئيس لإدارة المعرفة. فكما ذكر هكنس Hickins، يعتمد حقل إدارة المعرفة على الأشخاص «people-driven» وليس على التكنولوجيا (Hickins، 1999)، وإدارة المعرفة في حقيقة الأمر عملية اجتماعية بحتة تهدف إلى التأثير في تصرفات العاملين كما تنظر للإنسان على أنه مصدر المعرفة والمتلقي لها في الوقت ذاته. والمعرفة في أي منظمة من المنظمات ليست حكرا على فئة دون أخرى من الفئات المكونة للجهاز بل تشيع بين جميع العاملين بدرجات متفاوتة. فالمعرفة التنظيمية تنتقل من خلال العلاقات بين الموظفين كما أن انتقال المعرفة بين أفراد المنظمة وبين غيرهم وبين المنظمات الأخرى يعتمد أيضا على العلاقات الاجتماعية. «فالأشخاص يبحثون، وكذا المنظمات عن المعلومات من خلال شبكة من العلاقات الاجتماعية ثم يتحول بعض من تلك المعلومات إلى معارف» (Calhoun & Starbuck، 2008، 476). كما تنتقل المعارف من خلال وسائل الاتصال التي تتضمن التقليد والنقل وغيرها من الوسائل (Zander & Kogut، 1995) وهي وسائط اجتماعية تتأثر بالعلاقات

بين الأشخاص وبمعوقات الاتصال كضعف الثقة بين أفراد المنظمة.

د. المعرفة كعملية اجتماعية بنائية

انتقل العديد من المصطلحات والأفكار من علم الاجتماع إلى حقل إدارة المعرفة ومن ذلك على سبيل المثال: المفاهيم التي برزت في حقل (علم اجتماع المعرفة) ثم أصبحت قاعدة لتفسير المعرفة كعملية اجتماعية بنائية socially constructed وهي الرؤية التي تقف وراء مختلف التوجهات المرتبطة بإدارة المعرفة (Maier، 2006، 32 - 33). وهذا الأمر غير مستغرب فالغالبية الساحقة من المهتمين بالحقل المعرفي تعتمد أبحاثهم على علمي الاجتماع والاقتصاد (Nonaka and Peltokorpi، 2006، 81). وتعود جذور التحليلات البنائية الاجتماعية إلى أعمال ألفرد شوتز Alfred Schutz وبيتر برقر Peter Berger و توماس لوكمان Thomas Luckmann وهي توجهات تعارض النظريات الاجتماعية الأخرى، خاصة النظرية الوظيفية في علم الاجتماع. وفقا لما ذكر عالم الاجتماع البريطاني براين ترنر Bryan Turner، أما البنائية الاجتماعية فتقوم على رفض فرضية وجود عالم مستقل وموضوعي خارج نطاق الوعي الإنساني مما يعني نسبية المعرفة و خضوع النماذج المعرفية forms of knowledge لسياقها الذي وجدت فيه (Turner، 2006، 569). على سبيل المثال، تعد عملية توليد المعرفة knowledge creation عملية بنائية اجتماعية حتى

عندما يرى المشاركون في هذه العملية أنهم يتصرفون باستقلالية (Calhoun & Starbuck، 2008، 476 - 477). وبعبارة أخرى، قد ينسب الفرد المعرفة لنفسه بينما هي في حقيقة الأمر عملية اجتماعية تراكمية يؤدي الفرد فيها دوراً محدداً.

هـ. المعرفة و الثقافة

يقصد بالثقافة التنظيمية organizational culture الانطباعات والاعتقادات والقيم الجماعية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة و التي تنتقل للأفراد منذ اليوم الأول لعملهم في المنظمة عن طريق القصص وملاحظتهم للوقائع والنتائج بأنفسهم. (Debowski، 2006، 83). وترتبط المعرفة التنظيمية بثقافة المنظمة من خلال توليد المعرفة knowledge creation، والمشاركة في المعرفة ونشرها knowledge sharing and dissemination والحصول على المعرفة وتطبيقها knowledge acquisition and application وغير ذلك. على سبيل المثال، فيما يتعلق بتوليد المعرفة أوضح فون كروف Von Krogh أن خطوات توليد المعرفة في المنظمة تعتمد كثيرا على العوامل الثقافية الآتية:

1 - الثقة المتبادلة mutual trust
2 - التعاطف الفاعل مع الآخرين active empathy
3 - توفير المساعدة للآخرين access to help

4 - المرونة في الحكم leniency in judgment وذلك عند الخطأ في تجريب حلول مبتكرة.

5 - الشجاعة courage والتي تتضمن إبداء أعضاء المنظمة لآرائهم وتقديم وجهات نظر حقيقية لمساعدة بعضهم بعضاً (cited in Maier، 2006: 223).

كما أوضحت الدراسات الميدانية أن سبب فشل كثير من تطبيقات إدارة المعرفة يعود إلى عدم مراعاة الجوانب الثقافية للمنظمات. بل إن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة المعرفة هي التي حرصت على أن يتوافق نموذجها المعرفي مع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات (McDermott and O، Dell، 2001).

و - للمعرفة أوجه متعددة

للمعرفة أوجه متعددة يمكن تحديدها بناءً على التوجهات الفكرية والمنهجية للباحث. فالمتخصصون في الاقتصاد، على سبيل المثال، مهتمون باقتصاد المعرفة knowledge economy بينما يهتم المتخصصون في علم الاجتماع التنظيمي برأس المال الفكري intellectual capital وثقافة المعرفة knowledge culture ومنظمات المعرفة knowledge organizations. كما تطرق باحثون آخرون لتصنيفات أخرى للمعرفة تتضمن المعرفة الاحترافية professional knowledge و المعرفة التجارية commercial

.(knowledge (Baskerville and Dulipovici، 2006

يفرق الباحثون بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية individual knowledge والمعرفة التنظيمية organizational knowledge. كما يضع المهتمون بالجوانب العملية للمعرفة حدا فاصلا، على الأقل من الناحية النظرية، بين المعرفة الظاهرية والضمنية لإيجاد وسائل لنشر وتعزيز المعرفة بهدف رفع مستوى الأداء التنظيمي (Easterby-Smith and Lyles، 2008: 3). في الوقت ذاته، يهتم باحثون آخرون بتصنيفات أخرى للمعرفة ومن ذلك المعرفة الجمعية collective knowledge و العقلية mental knowledge و المجردة abstract knowledge بينما يرى آخرون أن من الخطأ الفصل بين أنواع المعرفة بحجة أن المعرفة كلٌ متكامل. فعلى سبيل المثال، ذكر هيسلوب Hislop أن المعرفة التي يستخدمها المهندس لتصميم هيكل السيارة هي في حقيقة الأمر معرفة فردية وجمعية و ضمنية وظاهرية وهي أيضا معرفة مادية وعقلية ومعرفة مجردة و ظرفية situated knowledge (Hislop، 2005: 33) تشير تلك الدراسات إلى أن الجوانب المعرفية تعتمد على الاهتمامات النظرية للباحثين أكثر من اعتمادها على وجود اختلاف حقيقي بين أنواع متعددة من المعرفة.

ز - خضوع المعرفة للاختبار The contestable nature of knowledge

تخضع المعرفة التنظيمية للتمحيص والنقد وهي نتيجة حتمية لكون المعرفة عملية اجتماعية بنائية (Hislop، 2005). فكما ذكر عالم الاجتماع آرمن ناسيهي Nassehi Armin يمكن دحض كل جانب من جوانب المعرفة المتعلقة بموضوع ما عن طريق إيراد وجهة نظر أو وجهات نظر أخرى معاكسة يُمكن أن تكون هي الأخرى معارف (Nassehi، 2004؛ 3). يصاحب المعرفة المتعلقة بموضوع معين آراء نقدية متباينة وهي التي تسهم في ظهور معارف تنظيمية جديدة واضمحلال أخرى. يشير ذلك أيضا أن المعرفة عملية عقلية بحتة تعتمد على الحجج والبراهين وليست حقائق موضوعية.

تبدأ المعرفة من الفرد عندما يظهرها للآخرين(explication) ثم يلي مرحلة «الظهور المعرفي» مرحلة الدمج (combination) أي تلاقح المعرفة الجديدة بمعارف أخرى موجودة مسبقا. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الاستيعاب (internalization) والذي يعني تحويل المعرفة الجديدة إلى إجراءات روتينية. أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي مرحلة التنشئة (socialization) والتي تحدث عندما يشترك فيها أعضاء المنظمة (Nonaka and Takeuchi، 1995). ينتج عن تلك الخطوات الأربع معارف جديدة تنمو نتيجة للتمحيص والنقد المستمر بين أطراف متعددة في المنظمة.

ح - يعتمد نجاح إدارة المعرفة على القيادة الإدارية

تؤدي القيادة الإدارية دوراً رئيساً في نجاح إدارة المعرفة في المنظمات. وقد تطرق عدد من المهتمين بإدارة المعرفة للعلاقة التي تربط القيادة بالمعرفة وهي تُجمع على أهمية القيادة الإدارية في مجال إدارة المعرفة. فعلى سبيل المثال، ذكرت شيلدا ديبوسكي Shelda Debowski أن «إدارة المعرفة تتطلب قيادة إدارية قوية» (Debowsk، 2006، 20)، كما تطرق كارول فرابا والو Carl Frappaolo إلى أهمية القيادة المعرفية knowledge leadership في المنظمة (Frappaolo، 2006). من أهم الأدوار المنوطة بالقيادة الإدارية تحديد المعرفة المناسبة خاصة في ظل وجود معارف متعددة ومتعارضة في كثير من المنظمات. كما أن المعرفة التي تسهم في زيادة الأداء التنظيمي في منظمة معينة قد تصبح عند نقلها إلى منظمة أخرى معوقا للأداء التنظيمي مما يضيف عبئا آخر على قيادة المنظمة في اختيار المعرفة التي تسهم في رفع أداء الموظفين.

ط - يعتمد نجاح إدارة المعرفة على وجود نظام إداري متكامل

ذكر مارك مكلر Mark Meckler أن أي نظام لإدارة المعرفة knowledge management system يجب أن يتضمن عددا من العناصر يمكن إجمالها في الآتي:

أولا: القدرة على التمييز بوضوح واستمرارية بين: (1) المعرفة العامة

المرغوبة والمعرفة العلمية، (2) المعرفة التنظيمية والمعرفة الفردية والعلاقات التي تربطهما ببعضهما وبعوامل أخرى كالمعلومات والآراء ونحو ذلك.

ثانيا: متابعة حصول المنظمة على المعرفة.

ثالثا: تشجيع الابتكار من خلال حث منظمات معرفية متباينة (أي من خلال الأقسام والمجموعات المهنية ونحو ذلك).

رابعا: استدعاء ونشر المعرفة حيثما يكون هناك حاجة إلى ذلك.

خامسا: عدم نشر المعرفة عندما لا يكون هناك حاجة لذلك أو عندما لا يكون لها أي أثر.

سادسا: نشر المعرفة بصيغة محددة تلبي احتياجات المستفيدين النهائيين end-usersحتى يمكن التأكد من إدراكها و الاستفادة منها (Meckler، 2001، 353 - 354).

بالطبع، لا يمكن فصل العناصر السابقة عن عوامل أخرى هامة كثقافة المنظمة ووجود القيادة الإدارية الفاعلة، فتحديد المعرفة المناسبة للمنظمة يعتمد على القيادة الإدارية المناسبة كما أن استدعاء ونشر المعرفة يرتبط ارتباطا مباشرا بثقافة المنظمة.

الجزء الثالث: تحديات إدارة المعرفة في المنظمات البيروقراطية

بعد مناقشة الجوانب الرئيسة في إدارة المعرفة سوف يعرض هذا الجزء من الورقة لأهم تحديات إدارة المعرفة في المنظمات البيروقراطية وهي:

(1) عدم وجود اتفاق على تحديد معنى المعرفة.

(2) التعارض بين الأسرار البيروقراطية والمشاركة في المعرفة.

(3) المثالية في التعامل مع المعرفة التنظيمية.

(4) التركيز على الأطروحات والنماذج النظرية على حساب الجانب العملي.

(5) عدم وجود منهجية واضحة.

(6) عدم وجود الاهتمام الكافي بإدارة المعرفة في القطاع العام.

أولا: عدم وجود اتفاق على معنى المعرفة

على الرغم من مضي زمن طويل على تقديم (ماكس فيبر) لنظريته في البيروقراطية ووجود عدد كبير من الدراسات في حقل إدارة المعرفة

والمنظمـات عمومـا، إلا أن كتابـات (ماكس فيبر) تتضـمن تحديدا دقيقا للمعرفة وهو الأمر الذي لم تتفق عليه أدبيات حقل إدارة المعرفة الحديث نسـبيا. يتنـاول (ماكس فيبر) جانباً محدداً مـن جوانب المعرفة وهي ما يمكن تسـميته بالمعرفـة البيروقراطيـة bureaucratic knowledge. ويشـير هـذا المفهوم -كما أوضـح الجـزء الأول من الورقـة- إلى معرفة الـدور الحيـوي الذي تقوم به الأسـاليب والحقائق والتأهيـل التقاني في المنظمات الحديثة. هذا النوع من المعرفة هو عبارة عن معرفة الأساليب الإدارية بالاستعانة بخبرة الموظف وبنظام الملفات الذي يعد أحد عناصر النظـام البيروقراطي الحديث. كما يضـيف التدريـب بعداً مهماً في تلك المنظومة بسبب إكسابه للعاملين مهارات ومعارف جديدة.

أمـا فيمـا يتعلـق بحقـل إدارة المعرفـة، فقد شـارك بعض أعضـاء هيئة التدريس فـي جامعـة نيويـورك فـي حلقـة عـن إدارة المعرفـة فـي بداية التسعينيات ناقشوا خلالها قضايا ووجهات نظر وتطبيقات مختلفة ولكن لـم يتفقـوا علـى تعريـف مناسـب للمعرفـة .(Calhoun & Starbuck، 2008: 475) وهـذا التبايـن لم يزل سـمة بارزة تميز كثيراً من الدراسـات المهتمـة بـإدارة المعرفة. وذلك خلاف المعلومـات و البيانات التي يوجد اتفـاق حـول تحديد طبيعتها، إن مفهوم المعرفة مايزال مثار خلاف بين المهتمين، فعلى سـبيل المثال، ذكر أحدهم أن «المعرفة ليسـت واضـحة أو محددة أو بسيطة. فهي تتسم بالضبابية و تظهر على صورة حدس كما

يصعب إيصالها للآخرين والتعبير عنها بالكلمات و التوضيحات كما أن جزءا كبيرا منها لا يمكن تخزينه في أوعية معلوماتية ولكن يوجد في عقول الأشخاص الذي يعملون في المنظمة» (Tiwana، 2002: 37).

وقد أدى هذا الغموض في تحديد معنى المعرفة إلى انتقادات عديدة موجهة لإدارة المعرفة ومن ذلك ما أشار إليه كي Kay و قولدسبنك Goldspink حول عدم وضوح «الشيء» الذي يسعى كل واحد سعيا حثيثا لإدارته (quoted in Guo and Sheffield، 2007: 613) كما ذكر بعض الباحثين أن عدم وجود إجماع على تحديد معنى «المعرفة» أسهم في ظهور عدد من المقاربات والتحليلات و النظريات المتعارضة مع بعضها بعضاً (Guo & Sheffield، 2007: 615).

ثانياً: التعارض بين الأسرار البيروقراطية و المشاركة في المعرفة

تتجنب أغلب الأبحاث و المقاربات في حقل إدارة المعرفة التطرق لتعارض الأسرار البيروقراطية و المشاركة في المعرفة. ويرتبط هذا الموضوع بالغموض في تحديد معنى المعرفة الذي أشرنا إليه سابقا حيث أدى عدم وجود اتفاق على معنى المعرفة أو نوعية المعرفة التي يجب

أن تكون متاحة لجميع الأعضاء والمعرفة التي تقتصر على فئة معينة منهم إلى تجاهل التناقض بين أنواع متعددة من المعارف التنظيمية والتعامل معها كنوع واحد. ففي جميع المنظمات يوجد معارف معينة تخضع لسيطرة بعض أعضاء المنظمة فقط. ففي القطاع الخاص، على سبيل المثال، ليست الأسرار التجارية المعرفيّة أو العلمية مشاعة لجميع أعضاء المنظمة بل تقتصر على عدد من أعضاء المنظمة وكذلك الحال في القطاع العام حيث تخضع معارف عسكرية وأمنية و شخصية لسيطرة عدد محدود من أعضاء الجهاز.

يقابل عدم اهتمام إدارة المعرفة بـ«الأسرار المعرفية» في المنظمة البيروقراطية اهتماما كبيرا من قبل (ماكس فيبر)، فقد ذكر (فيبر) أن البيروقراطيين يلجؤون بصفة مستمرة إلى منهج السرية متذرعين بحجة «الأسرار» الرسمية أو الإدارية «administrative secrecy». بل إن هذا المصطلح هو في حقيقية الأمر من «اختراع البيروقراطية» (Allen، 2004: 113). من وجهة نظر (ماكس فيبر)، «فإن الإدارة البيروقراطية تميل باستمرار إلى إقصاء العامة كما تخفي معارفها وتصرفاتها بقدر ما تستطيع خوفا من الانتقادات» (Weber، 1978b: 992) وفي حقيقة الأمر، فإن جوانب من البيروقراطية تميل إلى السرية بسبب أنها أداة سيطرة وتحكم. لذا فليس من المستغرب أن يعتمد الحاكم عليها اعتمادا كليا بسبب افتقاره للمعرفة التي يتمتع بها المسؤول البيروقراطي.

بل إن أقوى الأنظمة الحاكمة تفقد سلطتها في مواجهة المعرفة التي لدى الخبير البيروقراطي (Weber، 1978b: 993). إن سبب تفوق البيروقراطية الحديثة على غيرها من المنظمات هو الدور الذي تؤديه المعرفة التقانية في المنظمات البيروقراطية (Weber، 1978a: 223، 225). كما أوضح (ماكس فيبر) أن مسمى الأسرار الرسمية «official secrets» لا يقتصر على المنظمات البيروقراطية ولكنه يرتبط بها ارتباطا وثيقا. يقابل هذا المسمى مفهوم المعرفة التقانية technical knowledge التي يشبه وضعها إلى حد ما وضع الأسرار التجارية commercial secrets المرتبطة بالتدريب التكنولوجي. (Weber، 1978a: 225) ويشير تحليل (ماكس فيبر) إلى أن «الأسرار الرسمية» ترتبط بالمنظمات البيروقراطية في القطاعين العام والخاص بينما ترتبط الأسرار التجارية بمنظمات القطاع الخاص.

ثالثا: المثالية في التعامل مع المعرفة التنظيمية

يتسم طرح كثير من منظري إدارة المعرفة بالمثالية المفرطة. على سبيل المثال، يرى فايرستون Firestone أن هناك منافع تعود على جميع أعضاء المنظمة نتيجة لتبادل المعلومات. كما ألمح إلى أن المنظمات التي تهتم بتبادل المعلومات بين أعضائها يتمتع العاملون بها بالاستقلالية في

تطوير مهاراتهم والقدرة على كيفية استغلال تلك المهارات (Firestone، 2001 ؛ 22 -23). وفي واقع الحال، ليس صحيحا أن زيادة تبادل المعارف في المنظمات الخاصة يؤدي دائما إلى تطوير الأداء. على عكس ذلك، أثبتت الدراسات الميدانية أن «زيادة تدفق المعارف على صورة وثائق إلكترونية قد يعيق الأداء التنافسي بالتقليل من تميز العمل المنتج»، كما أن المعرفة التي تكون ذات قيمة في وضع ما قد تكون سلبية في وضع آخر" كما تؤثر أنواع مختلفة من المعرفة في أداء المهام بطرق مختلفة أيضا. على سبيل المثال، يؤدي استخدام النماذج الإلكترونية إلى توفير الوقت ولكنه لا يؤثر في نوعية العمل الذي يؤديه الموظفون وفي المقابل تؤثر نصائح الزملاء ذوي الخبرة في زيادة كفاءة عمل الفريق (Haas & Hansen، 2005؛ 19-20)، وعلى الرغم من إشارة الدراسات الميدانية إلى أن أي نجاح في تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات (McDermott and O،Dell، 2001)، إلا أن عدداً من الدراسات النظرية تدعو إلى وجوب تغيير ثقافة المنظمة قبل تطبيق نماذج معرفية معينة. على سبيل المثال، يرى كيميز دالكاير Kimiz Dalkir حتمية تغيير الثقافة التنظيمية قبل حدوث مشاركة فاعلة في المعرفة effective knowledge sharing (Dalkir، 2005؛133) . ولكن تغفل تلك الدراسات «المثالية» حقيقة مهمة وهي أن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالأمر اليسير.

رابعا: التركيز على الأطروحات والنماذج النظرية على حساب الجوانب العملية

على الرغم من أن حقل الإدارة حقل عملي، إلا أن حقل إدارة المعرفة الذي برز كأحد أحدث حقول الإدارة، يميل كثيرا إلى الجوانب النظرية والفلسفية أكثر من ميله للجوانب التطبيقية. يبدأ كثير من الدراسات في هذا الحقل بمناقشات مستفيضة حول المعرفة و المعلومات والبيانات وربطها بجوانب فلسفية وفكرية اجتماعية متباينة. على سبيل المثال، يربط أشوك جاشابارا Ashok Jashapara رؤية أرسطو وأفلاطون وكانت وهيجل وغيرهم من الفلاسفة للمعرفة في المنظمات (Jashapara، 2004، 31--52) كما ناقش دونلد هيتسوب Donald Hislop الجوانب الإبستمولوجية للمعرفة (Hislop، 2005 ؛ 13-39). بالطبع يصعب على الممارسين المهتمين بدراسة المنظمات الاستفادة من الجوانب الفلسفية البحتة.

غني عن القول أن الدعوة للاهتمام بالجوانب العمليّة لا تعني إغفال أهمية الجوانب النظرية. فكما هو شائع في أدبيات العمل التنظيمي، يهتم العاملون في المنظمة من مديرين وموظفين آخرين بالجوانب العمليّة التي تساعدهم على أداء مهامهم اليومية. فعلى الرغم من أهمية توفر النظريات والمقاربات المعرفية للمديرين إلا أنها لا تجعل منهم مديرين

ناجحين. يعتمد نجاح أولئك المديرين بالدرجة الأولى على «قدراتهم الفريدة ومهاراتهم» (Gao، 2008، 143)، كما يتوقف الإبداع الإداري على إتاحة الفرص للمديرين للاطلاع على المعرفة التنظيمية التي تتناسب مع المهام التي يقومون بها (Rodan and Galunic، 2004) حيث يمكن تنمية تلك المهارات وتلك المعارف عن طريق الاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الاهتمام بالجوانب النظرية.

خامسا: عدم وجود منهجية واضحة

أدى التركيز على جوانب فلسفية ترتبط بالمعرفة عموما وليس بالمعرفة التنظيمية خصوصا إلى فقدان المنهجية الواضحة في حقل إدارة المعرفة. بل إن عدداً من الباحثين يرون أن حقل إدارة المعرفة غير متكامل الأجزاء (fragmented (Wong and Aspinwall، 2004، 102) أي أنه «ليس هناك منهجية معيارية عالمية مقبولة مما أدى إلى عدم وجود فهم عام لكيفية تطبيق إدارة المعرفة بطريقة شاملة ومتقنة في المنظمات. سوف يساعد وجود منهجية منظمة في إدارة المعلومات بكفاءة عن طريق ربطها باستراتيجيتها وتكتيكاتها وعملياتها اليومية إضافة إلى الاعتراف بإسهامات الأشخاص و سلوكياتهم بطريقة أكبر في نجاح المنظمة مقارنة برأس المال التقليدي» (Ergazakis et al.، 2005، 24).

كما قد يعود السبب وراء الانتقادات اللاذعة الموجهة لإدارة المعرفة إلى إغفال الجانب المنهجي الواضح والتركيز على ربط المعرفة بحقول الإدارة المختلفة كالإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ونحو ذلك. من بين هذه الانتقادات، على سبيل المثال، شكك عدد من الباحثين في أهم القواعد التي تقوم عليها إدارة المعرفة وهي القدرة على إدارة المعرفة بحجة أن المعرفة «شيء» غير محسوس مما يعني أن من المستحيل إدارته. (Wilson، 2002) (Maier، 2007:58--59) وهي انتقادات يمكن تطبيقها على حقل إدارة المعلومات أو علم اجتماع المعرفة أو غيرها من حقول المعرفة المشابهة. يمكن تفسير غياب المنهجية المحددة إلى أن حقل إدارة المعرفة حقل معرفي جديد يعتمد كثيرا على حقول المعرفة الأخرى كحقل إدارة المعلومات وعلم الاجتماع التنظيمي والأنثروبولوجيا.

سادسا: عدم وجود الاهتمام الكافي بإدارة المعرفة في القطاع العام.

أوضح عدد من الباحثين أن الأدبيات المعنية بدراسة المعرفة التنظيمية تخلط بين توظيف المعرفة في المنظمات العامة والخاصة كما أن هناك عدداً قليلاً من البحوث المتعلقة بنقل المعرفة في المنظمات غير الربحية

(Rashman، Withers، Hartley، 2009 :2). بـل إن أغلـب الأبحـاث المتعلقـة بـإدارة المعرفـة تتنـاول هذا الموضـوع من وجهة نظـر تجارية بحتـة. علـى سـبيل المثال، يعـرف هسنشـون شـين Hsinchun Chen إدارة المعرفـة بأنهـا «النظـام والأسـلوب الإداري لجمـع ومعالجة وتنظيم منظومـة أصـول المعارف المحـددة لوظائف وقرارات تجاريـة» (Chen، 2004: 240). كمـا يـرى ليبوتـز Liebowitz أن المنظمـات تتبـع عادة رؤيـة تجارية لإقنـاع الإدارة بجـدوى مشـروعاتها (Liebowitz، 2006: 67). كما يوجد عدد كبير من الحالات المماثلة التي تطرقت لتطبيقات إدارة المعرفـة فـي الشـركات الكبيـرة كشـركة فـورد لصـناعة السـيارات (Ford Motor Company) (Kwiecien، 2005) وشـركة هاولت باكارد (Hewlett-Packard) (Junnarkar and Levers، 2005).

الجزء الرابع: النتائج و التوصيات

لعل من أهم النتائج التي توصلت إليها الورقة البحثية: وجود ترابط وثيق بين رؤية (ماكس فيبر) للمعرفة التقانية وإدارة المعرفة. إذ تقوم المعرفة التقانية على خبرة و إتقان الموظف لمجموعة من الأساليب والحقائق المعرفية كما يؤدي التدريب دوراً رئيساً في إتقان تلك الوسائل العقلانية. وهذه الرؤية التي تطرق إليها (ماكس فيبر) منذ أكثر من مئة عام، تشكل مرتكزاً رئيساً من المرتكزات التي يقوم عليها حقل إدارة المعرفة الحديث نسبياً. كما أن تركيز المهتمين بحقل إدارة المعرفة على ربط المعرفة بالممارسة يعني الاعتراف بالدور المحوري الذي تؤديه الخبرات والمهارات المعرفية في الرفع من إنتاجية المنظمة.

إضافة إلى ذلك، توصلت هذه الدراسة إلى أن نظرية (ماكس فيبر) في البيروقراطية تتضمن الاهتمام بتوليد المعرفة ضمن إطار المنظمة البيروقراطية حيث تشكل خبرة الموظفين الرسميين، التي تعد ثمرة طبيعية لتعاملهم اليومي مع الوثائق و الأنظمة الإدارية، مصدرا مهما للمعرفة التنظيمية. بخلاف رؤية (فيبر) لهذا النوع من المعرفة، ليس هناك اهتمام كبير من قبل المهتمين بإدارة المعرفة بهذا النوع من المعرفة أي ما أسماه (ماكس فيبر) بـ«المعرفة التقانية»، التي تشكل

جوهر المنظمة البيروقراطية الحديثة.

كما توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

(1) على القائد الإداري تحديد المعرفة المناسبة للمنظمة التي يشرف عليها.

إن فكرة المشاركة في المعرفة ليست فكرة جديدة بل تعود إلى آلاف السنين. فقوانين حمواربي الجزائية التي وضعها قبل أكثر من أربعة آلاف سنة أشاعت المعرفة القانونية في المجتمع البابلي. كما نجد في ثقافتنا الإسلامية التركيز على إشاعة المعرفة بين الناس حيث جاء في الأثر عن الرسول -صلى الله عليه وسلم- أنه قال: «من كتم علما يَعلمه جاء يوم القيامة مُلْجَماً بلِجَام من نار». إذن ما الجديد في تركيز إدارة المعرفة على مشاركة أعضاء المنظمة في المعرفة؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب أن نتذكر أن إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة التنظيمية وليس بأنواع المعرفة الأخرى من قانونية أو دينية أو نحو ذلك. كما يسعى المهتمون بالمعرفة التنظيمية على ربطها بطريقة مقصودة وواعية بأنشطة المنظمة المختلفة. على الرغم أن تلك الأفكار تعد أفكاراً جديدة إلا أن المهتمين بدراسة المنظمات لم يصلوا إلى رؤية مشتركة بشأن تحديد المعرفة المناسبة للمنظمة. وقد يكون من أهم الأسباب أن المعرفة المناسبة لمنظمة معينة قد لا تناسب المعرفة التي تتوافق مع احتياج منظمة أخرى. لذا، يقع على عاتق القيادة الإدارية تحديد المعرفة

المناسبة للمنظمة.

(2) على القائد الإداري تشجيع وجهات النظر المتباينة كأحد أهم وسائل توليد ونشر وتوظيف المعرفة التنظيمية.

إضافة إلى ضرورة تحديد القيادة الإدارية للمعرفة المناسبة للمنظمة، فإن القيادة أيضاً تؤدي دوراً رئيساً في توليد ونشر المعرفة التنظيمية. فإحدى أهم الوسائل العملية لتطبيق ذلك هي تشجيعها لوجهات النظر المختلفة المتعلقة بكيفية أداء المهام الرئيسة في المنظمة. فالمعرفة التنظيمية تبرز و تزدهر في ظل وجود الانتقادات البناءة وتتضاءل بل وتضمحل عند تشجيع القائد الإداري لوجهات النظر والأفكار المتجانسة. عملياً أيضاً يمكن تطبيق هذا المبدأ عن طريق حرص القائد الإداري على وجود مسؤولين أكفاء يمثلون طرقاً وأساليب متباينة. وهذا الأمر لا يمكن أن يحدث في ظل النظر لجميع أنواع النزاع على أنها «حالة مرضية» يجب استئصالها. إن للنزاع وظائف إيجابية كما أشار إلى ذلك عدد من علماء الاجتماع ومنهم على سبيل المثال جورج زيمول Georg Simmel ولويس كوزر Lewis Coser . على الرغم من اعتراف علماء الاجتماع بالوظائف الإيجابية للنزاع The Functional Consequences of Conflict، إلا أن كثيرا من علماء الإدارة ينظرون إليه بعين الشك والريبة. إن من الصعوبة توليد المعرفة ونشرها دون تقبل ثقافة المنظمة لوجود الحد الأدنى من النزاع البناء constructive conflict بل يجب على القيادة

الإداريـة تشـجيع ذلـك كأحـد أهم وسـائل بروز الإبـداع المعرفـي وظهور أساليب وطرق جديدة تسهم في زيادة وتطوير الأداء التنظيمي.

(3) على المهتمين بإدارة المعرفة التركيز على الوسائل العمليّة لتوليد المعرفة والتوفيق بين المحافظة على الجوانب المعرفية الضرورية لبقاء المنظمة وتشـجيع العاملين على تداول المعلومات والمعارف التنظيمية فيما بينهم.

لا تـكاد تخلـو دراسـة من الدراسـات التـي تناولـت المعرفـة التنظيمية organizational knowledge مـن التطـرق للفـوارق بيـن المعرفـة الظاهرة والضمنية والعلاقات فيما بينهما وهي مناقشات نظرية لا تقدم جديدا يمكن للممارسين الإفادة منه. كما تغفل تلك التحليلات الجوانب المرتبطـة بالمعرفـة البيروقراطيـة التي تناولها (ماكـس فيبر) في علم الاجتماع التنظيمي والتي تتضمن الأسرار الرسمية في المنظمات العامة والأسرار التجارية في المنظمات الخاصة. ففي القرن الحادي والعشرين تواجـه المنظمـات العامـة ليس فقـط تحدي صـناعة المعرفة الضـمنية وتشجيعها بين أعضائها ولكن التحدي الأكبر الذي يواجهها هو في كيفية الحفاظ على الأسـرار المعرفية المرتبطة بالجوانب الأمنية والعسـكرية والشخصـية للمواطنين في القطـاع العام والأسـرار التجارية في القطاع الخاص.

(4) التركيز على دراسة إدارة المعرفة في القطاع العام.

تناول عدد كبير من الأبحاث في مجال المعرفة التنظيمية موضوع إدارة المعرفة في القطاع الخاص بينما يوجد عدد قليل من الدراسات في مجال إدارة المعرفة في القطاع العام، خاصة تلك التي تهدف بطريقة مباشرة إلى رفع الأداء التنظيمي. فكما أوضح (ماكس فيبر) في ملاحظاته العمليَة، تختلف البيروقراطيات العامة عن الخاصة على الرغم من اتباعها لإجراءات تنظيمية متشابهة. يمكن تفسير أسباب التباين تلك إلى أن توظيف المعرفة في القطاع العام يهدف في أغلب الأحوال إلى تحقيق أهداف غير ربحية بينما يهدف توظيف المعرفة في القطاع الخاص إلى تحقيق أهداف تجارية بحتة. لذا، يجب على الباحثين الاهتمام بدراسة ثقافة التميز الفردي في المنظمات الحكومية حيث إنها تشكل القاعدة الرئيسة للإبداع والتجديد والابتكار المعرفي في القطاع الحكومي.

هوامش وتعليقات

(1) على سبيل المثال، يرى أحد الكتاب أن من أهم العيوب الشائعة للبيروقراطية سوء التخطيط وغياب التنظيم ونقص التنسيق والقصور في القيادة وضعف الرقابة (عبد الوهاب، 2004: 45). كما يربط كتاب آخرون البيروقراطية بعوامل سلبية عديد كالجمود الوظيفي و التحايل على القوانين، والمجاملة، و الإهمال واللامبالاة وغير ذلك (الحراشة والصمادي، 2001: 29-31). والحقيقة أن جوهر البيروقراطية هو اتباع أنظمة إدارية مكتوبة لتحقيق أهداف المنظمة الرسمية ومن الخطأ ربط تلك الأنظمة بعوامل اجتماعية وثقافية وسياسية خارج بيئة المنظمة البيروقراطية، كما يفعل كثير من الكتاب. فالبيروقراطية ليست نظاماً سلبياً أو إيجابيا ولكنها نظام سلطة محايد neutral system of power يمكن استخدامه لتحقيق أهداف سلبية أو إيجابية، وهي أهداف يضعها السياسيون و القادة وليست من صنع الموظفين البيروقراطيين الذين يقتصر دورهم على تطبيق الأنظمة واللوائح.

(2) إن تحليل (ماكس فيبر) حول تطابق البيروقراطية في القطاعين العام والخاص لا يعني رفض فكرة وجود اختلافات بينهما في أرض الواقع. فالنموذج المثالي حسب رؤية (ماكس فيبر) لا يتطابق مع

الواقع تطابقا كليا. يعني ذلك أن الدراسات الاجتماعية التي انتقدت رؤية (ماكس فيبر) للبيروقراطية كدراسات بيتر بلاو Peter Blau الذي يعد أحد الرواد الأوائل للنظرية التبادلية Exchange Theory في علم الاجتماع لم توفق في فهم كيفية صياغة فيبر للنماذج المثالية أو الهدف منها. ترتكز انتقادات بلاو لنظرية (فيبر) في البيروقراطية (Blau، 1969b) (1969a) (1966) على اعتبار النموذج البيروقراطي يعكس بناء اجتماعيا حقيقيا real social structure وهو الأمر الذي يتناقض مع الهدف الذي من أجله تم صياغة البيروقراطية كنموذج مثالي. يرى (ماكس فيبر) أن النموذج المثالي لا يعكس الواقع بدقة بل هو أداة للتحليل البحثي تتضمن عناصر منطقية وواقعية تمت صياغتها بهدف الحصول على المعرفة المرتبطة باهتمام الباحث (Weber، 1949). إضافة إلى تحليلات بيتر بلاو التي كانت من أوائل الدراسات الاجتماعية التي تناولت البيروقراطية بالبحث والدراسة، أوضح عدد كبير من الدراسات وجود تباين بين الجوانب النظرية التي تقوم عليها البيروقراطية والواقع الفعلي للمنظمات. على سبيل المثال، قام ريني Rainey وبوزمان (Bozeman) (Rainey & Bozeman، 2000) بمراجعة شاملة للأبحاث الميدانية التي تطرقت للسمات المشتركة وللفوارق بين المنظمات العامة والخاصة والتي يمكن إجمالها في العناصر الآتية:

أولا: الرضا الوظيفي

يعطي موظفو القطاع الخاص قيمة أكبر للدخل الأعلى high income كأحد أهم جوانب العمل المفضلة لديهم مقارنة بموظفي القطاع العام الذي يولون أهمية أكبر لقيمة الشعور بالإنجاز a feeling of accomplishment ولكن رضا موظفي القطاع العام أقل من رضا موظفي القطاع الخاص فيما يتعلق بالترقيات والاستقلالية في العمل ومستويات الرواتب والعلاقات مع الزملاء والرؤساء. كما أنه لا يوجد دليل واضح يثبت أن جهود ودوافع العمل لدى موظفي القطاع العام أقل من جهود ودوافع موظفي القطاع الخاص نحو أعمالهم.

ثانيا: تعقيد الإجراءات red tape

ليس صحيحا أن تعقيد الإجراءات الوظيفية red tape أكبر لدى موظفي القطاع العام مقارنة بالتعقيدات البيروقراطية الموجودة في القطاع الخاص. بل يمكن إرجاع التعقيدات الموجودة في القطاع العام إلى عوامل سياسية وقانونية فرضت على موظفي القطاع العام. لذا، من الخطأ القول إن المديرين في القطاع العام يحيطون أنفسهم بهالة من الأنظمة والتعقيدات الإجرائية.

ثالثا: درجة المركزية

هناك مركزية في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص وذلك فيما يتعلق بالمشتريات والميزانية والحسابات و أنظمة التوظيف. يرى نسبة كبيرة من المديرين أنه ليس لديهم سلطة كافية تمكنهم من عزل أو توظيف أو ترقية موظفيهم أو تمكنهم من تحديد ما يحصلون عليه من مرتبات.

رابعا: أنظمة التوظيف

تحد أنظمة التوظيف والميزانية من زيادة الإنتاجية في القطاع العام حيث تجعل من الصعوبة فصل المديرين غير الأكفاء مقارنة بالأنظمة الموجودة في القطاع الخاص.

خامسا: درجة رسمية أنظمة التوظيف Formalization of Personal Rules

ذكر ريني و بوزمان أن درجة الرسمية المتعلقة بالتوظيف في القطاع العام أعلى من تلك الموجودة في القطاع الخاص ولكن لا يوجد اختلاف كبير بين كثافة الأنظمة وأسلوب تطبيقها في القطاعين. وهو رأي علماء

الاجتماع التنظيمي الذين أوضحوا أن الأنظمة الرسمية formalization والمركزية centralization أعلى في المنظمات الحكومية مقارنة بتلك الموجودة في المنظمات الرسمية .(Marsden، Cook، and Knoke: 1994)

سادسا: تأثير البيئة الخارجية

على عكس المنظمات الخاصة، تخضع المنظمات العامة بدرجة أكبر للمؤثرات السياسية والاجتماعية انظر أيضاً إلى دراسة فانس و بروساين (Vince and Broussine: 2000) ودراسة ويلسون (Wilson: 2000).

إحالات

(1) المراجع العربية

- ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد (1992). مقدمة ابن خلدون. المجلد الأول. الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية. بيروت، لبنان.

- الحراشة، عودة و سليمان الصمادي (2001). البيروقراطية ودورها في بناء المؤسسات الإدارية. الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

- عبد الوهاب، محمد (2004). البيروقراطية في الإدارة المحلية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

(2) المراجع الأجنبية

Allen، Kieran (2004). Max Weber، A Critical Introduction. London،Pluto Press.

Baskerville، Richard and Alina Dulipovici (2006). The Th - oretical
Foundations of Knowledge Management. Knowledge Ma - agement Research & Practice. (4) 83-105.

Blau، Peter (1969a). The Dynamics of Bureaucracy. Ch - cago، The University of Chicago Press.

Blau، Peter (1969b). The Dynamics of Bureaucracy، a Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies. Chicago،The University of Chicago Press.

Blau، Peter (1966). Bureaucracy in Modern Society. New York، Random House.

Bovens، Mark and Stavros Zouridis (2002). From Street-Level to System-Level Bureaucracies، How Information and Communication
Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. Public Administration Review.
62 (2)، 174-184.

Brauner، Elisabeth and Albrecht Becker (2006). Beyond Knowledge
Sharing، The Management of Transactive Knowledge Sy - tems.
Knowledge and Process Management، 13 (1) ، 62–71.

Calhoun، Mikelle A. and William H. Starbuck (2008). Ba - riers to
Creating Knowledge. In Handbook of Organizational Lear - ing
and Knowledge Management. Edited by Mark Easterby-Smith
and Marjorie A. Lyles. Blackwell Publishing Ltd.، UK.
pp. 473-492.

Chen، Hsinchun (2004). Knowledge Management and Text Mining،
Overview and Case Study. In Knowledge Management Le -sons
Learned، What Works amd What Doesn't. Edited by M -chael Koenig and T. Kanti Srikantaiah. Information Today، Inc.، Medford، New Jersey.

Dalkir، Kimiz (2005). Knowledge Management in Theory and
Practice. Elsevier Inc.، UK.

Debowski، Shelda (2006). Knowledge Management. John Wiley &
Sons Australia، Ltd.، Australia.

Easterby-Smith، Mark and Marjorie A. Lyles (2008). Intr -duction،
Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. In Handbook of Organizational Learning and
Knowledge Management. Edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles. Blackwell Publishing Ltd.، UK. pp. 1-15.

Ergazakis، Konstantinos، Konstantinos Karnezis، Konstant -nos Metaxiotis
and Ioannis Psarras (2005). Knowledge Management in E -terprises،

A Research Agenda. Intelligent System in Accounting، F - nance
and Management، 13، 17-26.

Firestone، Joseph M. (2001). Key Issues in Knowledge Ma - agement.
Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI. 1 (3): 8-38.

Frappaolo، Carl (2006). Knowledge Management. Capstone Publishing
Ltd.، UK.

Gao، Fei (2008). Is Management Science or Art. Systems Research and
Behavioral Science. 25، 125-136.

Guo، Zining and James Sheffield (2007). Critical Heuristics: A Contribution
to Addressing the Vexed Question of So-Called Knowledge
Management. Systems Research and Behavioral Science. Sy - tem
Research. 24، 613-626.

Haas M and Hansen MT. (2005). When Using Knowledge Can Hurt
Performance: the Value of Organizational Capabilities in a
Management Consulting Company. Strategic Management
Journal، 26: 1–24.

Hartley، J and Skelcher، C. (2008). The Agenda for Public Service
Improvement. In Hartley، J.، Skelcher، C. Donaldson، C. and
Wallace، M. (eds.)، Managing to Improve Public Services.
Cambridge: Cambridge University Press، pp.2-23.

Haas، Martine and Morten Hansen (2005). When Using Knowledge Can
Hurt Performance: the Value of Organizational Capabilities in
Management Consulting Company. Strategic Management
Journal، 26: 1–24

Haas، Martine and Morten Hansen (2007). Different Know - edge،
Different Benefits: Toward a Productive Perspective on
Knowledge Sharing in Organizations. Strategic Manag - ment
Journal، 28: 1133–1153

Hickins، M. (1999). Xerox Shares its Knowledge. Manag - ment Review،
40-45.

Hislop، Donald (2005). Knowledge Management in Org - nizations: A
Critical Introduction. Oxford: Oxford University Press.

Jackson، Michael (2005). The Eighteenth Century Antece -
ents of
Bureaucracy، the Cameralists. Management Decision.
43 (10): 1293-1303.

Jashapara، Ashok (2004). Knowledge Management: An I -
tegrated
Approach. Pearson Educational Limited، England.

Junnarkar، Bipin and Joan Levers (2005). Hewlett-Packard:
Making Sense
of Knowledge Management. In Knowledge Management
Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate
KM
Solutions. Edited by Madanmohan Rao. Elsevier Inc، Bur -
ington، MA.

Koskinen، Kaj (2003). Evaluation of Tacit Knowledge Ut -
lization in
Work Units. Journal of Knowledge Management. 7(5): 67-
81.

Kwiecien، Stan (2005). Knowledge Management Process
and Tools at
Ford Motor Company. In Knowledge Management Tools
and
Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Sol -
tions.

Edited by Madanmohan Rao. Elsevier Inc، Burlington، MA.

Landry، Rejean، Moktar Lamari، and Nabil Amara (2003). The Extent and
Determinants of the Utilization of University Research in Government Agencies. Public Administration Review، 63 (2)، 192–205.

Liebowitz، Jay (2006). What they Didn't Tell You about Knowledge
Management. The Scarecrow Press، Inc. Lanham، Mar -land.

Mahesh، Kavi and J. K. Suresh (2008). Representing and Managing
Context، Toward Resource Planning. In Knowledge Ma -agement in
Practice، Connections and Context. Edited by T. Kanti Sr -kantaiah
and Michael Koenig. Information Today، Inc.، Medford، New Jersey.

Maier، Ronald (2007). Knowledge Management Systems، Information
and Communication Technologies for Knowledge Manag -ment.
Third Edition. Springer-Verlag Berlin Heidelberg، New York.

Marsden، P.V.، Cook، C.R.، and Knoke. D. (1994) Measu - ing Organizational
Structures and Environments. American Behavioral Scie - tist،
37: 891-910.

McDermott، Richard and Carla O'Dell (2001). Overcoming Cultural Barriers
to Knowledge Sharing. Journal of Knowledge Management، 5 (1): 76-85.

Meckler، Mark (2001). Influences on the Performance of Organizational
Knowledge Transfer. Ph. D. Dissertation. Bell & Howell
Information and Learning Company.

Myers، PS (1996). Knowledge Management and Organiz - tional Design:
an Introduction. In Knowledge Management and Organ - zational
Design. Edited by Myers. PP. 1-9. Butterworth-Hein - mann،
Boston، MA.

Nassehi، Armin (2004). What Do We Know about Know - edge? an Essay
on the Knowledge Society. Canadian Journal of Sociology، Vol.
29، 2004.

Nonaka Ikujiro and Takeuchi H. (1995). The Knowledge-Creating
Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.

Nonaka, Ikujiro and Vesa Peltokorpi (2006). Objectivity and Subjectivity
in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles. Knowledge and Process Management, 13 (2):73–82.

Nonaka, Ikujiro (2008). The Knowledge Creating Comp - ny. Harvard
Business School Publishing Corporation, Boston.

Rashman, Lyndsay, Erin Withers and Jean Hartley (2009). Organizational
Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A
Systematic Review of the Literature. International Journal of
Management Review. Doi:1111/j.1468-2370.2009.00257.x

Rainey, Hal G. and Barry Bozeman (2000). Comparing Pu - lic and
Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A
Priori. Journal of Public Administration Research and Th - ory,

2، 447-469

Robinson، Scott E. (2004). Punctuated Equilibrium، Burea -
cratization،
and Budgetary Changes in Schools. Policy Studies Journal،
21 (1):
25-30.

Rodan، Simon and Charles Galunic (2004). More than Ne -
work Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences
Managerial
Performance and Innovativeness. Strategic Management
Journal، 25: 541–562.

Tiwana، Amrit (2002). The Knowledge Management Too -
kit. Prentice
Hall PTR، Upper Saddle River، NJ.

Turner، S. Bryan (2006). The Cambridge Dictionary of S -
ciology.
Edited by Bryan Turner. Cambridge، UK: Cambridge Un -
versity Press.

Zander، U.، & Kogut، B. (1995). Knowledge and the Speed of
the Transfer
and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical
Test.
Organization Science، 6(1): 76-92.

Vince، R. and Broussine، M (2000). Rethinking Organiz - tional Learning in Local Government. Local Government Studies، 26، 15-30.

Wilson، James Q. (2000). Bureaucracy: What Government Agencies
Do and Why They Do It. New York: Basic Books.

Wilson، Tom. (2002). The Nonsense of 'Knowledge Ma - agement'
Information Research، 8:1

Weber، Max (1978a). Economy and Society. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley& Los Angeles: The University of California Press.

Weber، Max (1978b). Economy and Society. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley & Los Angeles: The University of California Press.

Weber، Max (1949). The Methodology of Social Sciences. Edited and Translated by Edward A. Shils and Henry A. Finch. New York: the Free Press.

Wong، Yew Kuan and Elaine Aspinwall (2004). Knowledge Management
Implementation Frameworks: A Review. Knowledge and Process
Management، 11 (2): 93–104.



عبد الله مسفر الوقداني
مدير إدارة البرامج الإدارية في معهد الإدارة العامة

■ المؤهلات العلمية:

- بكالوريوس في علم الاجتماع من قسم الدراسات الاجتماعية بجامعة الملك سعود بالرياض.
- ماجستير في علم الاجتماع من جامعة بتسبرج University of Pittsburgh بالولايات المتحدة الأمريكية.
- دكتوراه في علم الاجتماع من جامعة بوسطن Boston University بالولايات المتحدة الأمريكية.

■ الخبرات العلميّة:

- عضو هيئة تحرير دورية الإدارة العامة التي تصدر من معهد الإدارة العامة بالرياض.
- شارك في عدد من المؤتمرات والحلقات داخل وخارج المملكة العربية السعودية.
- ترجم كتاب

Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It

للكاتب جايمس ويلسون James Q. Wilson